

***UFoo62: Aprovevisionamiento y  
montaje para servicio de catering***

Elaborado por:  
Jose Luis Sesmero Carrasco

Edición 6.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-17446-44-4 • Depósito legal: MA 218-2013

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

# índice

## UFoo62: Aprovisionamiento y montaje para servicio de catering

### ***UD1. Organización del departamento de montaje en instalaciones de catering***

1.1.	Departamentalización habitual según tipos de establecimiento de catering .....	9
1.2.	Organización y formas de trabajo en el contexto profesional de catering .....	13
1.3.	Relaciones con otros departamentos .....	15
1.4.	Características, formación y funcionamiento de grupos de trabajo en un catering.....	17
1.5.	Aplicación al catering del concepto de trabajo en equipo: el espíritu de equipo y la sinergia .....	25
1.6.	Procesos de comunicación interpersonal en el catering: el feed-back y la escucha efectiva .....	30
1.7.	Materiales y equipos de montaje de servicios de catering .....	36
1.7.1.	Menaje reutilizable: cristalería, cubertería, mantelería, vajilla .....	36
1.7.2.	Menaje desechable .....	43
1.7.3.	Material diverso de mayordomía.....	44
1.7.4.	Equipos: trolleys, cabinas, cestos y termos .....	47
1.7.5.	Productos promocionales .....	48
1.8.	Maquinaria y equipos habituales: identificación, funciones, modos de operación y mantenimiento sencillo .....	49
1.8.1.	Cinta de montaje .....	49
1.8.2.	Termoenvasadora .....	53
1.8.3.	Termoselladora.....	54
1.8.4.	Empaquetadora de cubiertos.....	55
1.8.5.	Robots y semirobots de montaje.....	57
1.8.6.	Lector de tarjetas .....	60

1.9.	Compañías de transporte con servicio de catering más habituales .....	60
1.9.1.	Servicio de pago.....	62
1.9.2.	Servicio gratuito .....	63
1.10.	Diagramas de carga en contenedores según tipos de transporte .....	63
1.11.	Especificidades en la restauración colectiva.....	66
1.11.1.	Tipo de cliente.....	66
1.11.2.	Presentación .....	67
1.11.3.	Productos .....	71
1.11.4.	Oferta gastronómica .....	72
1.11.5.	Materiales utilizados .....	73

## ***UD2. El proceso de aprovisionamiento para servicios de catering***

2.1.	Almacén, economato y bodega .....	84
2.1.1.	Solicitud y recepción: métodos sencillos, documentación y aplicaciones .....	89
2.1.2.	Almacenamiento: métodos sencillos y aplicaciones.....	90
2.1.3.	Controles de almacén .....	91
2.2.	Desarrollo del proceso de aprovisionamiento interno .....	94
2.2.1.	Formalización y traslado de solicitudes sencillas.....	94
2.2.2.	Ejecución de operaciones en el tiempo y forma requeridos.....	95
2.2.3.	Documentación .....	95
2.3.	Seguridad de los productos.....	96

## ***UD3. El proceso de montaje de servicios de catering***

3.1.	Fases .....	111
3.1.1.	Puesta a punto de material y equipos .....	111
3.1.2.	Interpretación de la orden de servicio .....	112
3.1.3.	Aprovisionamiento de géneros y elaboraciones culinarias.....	113
3.1.4.	Montaje del servicio de catering .....	114
3.1.5.	Disposición para su carga.....	116

3.2.	Tipos de montaje de servicios de catering más habituales .....	116
3.2.1.	Montaje en catering de transportes .....	117
3.2.2.	Montaje en catering de colectividades y a domicilio .....	120
3.3.	Elaboraciones culinarias habituales en los distintos servicios de catering .....	130
3.4.	El montaje de productos destinados a la venta a bordo en medios de transporte .....	161
3.4.1.	Equipos: <b>Trolleys</b> y cabinas .....	161
3.4.2.	Productos: Chocolates, tabaco, joyería, perfumería, alcohol e infantiles .....	162
3.4.3.	Seguridad: Candados, precintos numerados, cintas de acero. Trazabilidad de la venta a bordo .....	164
3.4.4.	Almacenamiento: Depósito fiscal, depósito aduanero y depósito nacional .....	165
3.4.5.	Documentación habitual aprobada por la Autoridad aduanera.....	167



# UD1

## *Organización del departamento de montaje en instalaciones de catering*

- 1.1. Departamentalización habitual según tipos de establecimiento de catering
- 1.2. Organización y formas de trabajo en el contexto profesional de catering
- 1.3. Relaciones con otros departamentos
- 1.4. Características, formación y funcionamiento de grupos de trabajo en un catering
- 1.5. Aplicación al catering del concepto de trabajo en equipo: el espíritu de equipo y la sinergia
- 1.6. Procesos de comunicación interpersonal en el catering: el *feed-back* y la escucha efectiva
- 1.7. Materiales y equipos de montaje de servicios de catering
  - 1.7.1. Menaje reutilizable: cristalería, cubertería, mantelería, vajilla
  - 1.7.2. Menaje desechable
  - 1.7.3. Material diverso de mayordomía
  - 1.7.4. Equipos: *trolleys*, cabinas, cestos y termos
  - 1.7.5. Productos promocionales
- 1.8. Maquinaria y equipos habituales: identificación, funciones, modos de operación y mantenimiento sencillo
  - 1.8.1. Cinta de montaje
  - 1.8.2. Termoenvasadora
  - 1.8.3. Termoselladora
  - 1.8.4. Empaquetadora de cubiertos
  - 1.8.5. Robots y semirobots de montaje
  - 1.8.6. Lector de tarjetas
- 1.9. Compañías de transporte con servicio de catering más habituales
  - 1.9.1. Servicio de pago
  - 1.9.2. Servicio gratuito
- 1.10. Diagramas de carga en contenedores según tipos de transporte
- 1.11. Especificidades en la restauración colectiva
  - 1.11.1. Tipo de cliente
  - 1.11.2. Presentación
  - 1.11.3. Productos
  - 1.11.4. Oferta gastronómica
  - 1.11.5. Materiales utilizados





## 1.1. Departamentalización habitual según tipos de establecimiento de catering

Antes de entrar a definir en profundidad el departamento de montaje, habrá que contextualizar el entorno de una empresa de catering. En primer lugar “catering” es una voz inglesa que define todo cuanto tiene que ver con la preparación y servicio de comidas y bebidas a cada tipo de público. En definitiva *catering* es el sinónimo de nuestra “hostelería”.

En España se entiende por catering ese conjunto de actividades hosteleras que tiene como finalidad el servicio de comidas y bebidas, principalmente, pero a distancia, en un lugar concertado con el cliente.

### Definición

El catering engloba a toda actividad hostelera cuyos objetivos son la producción, realización y posterior ejecución de un servicio de comidas y/o bebidas, siendo esta última en un lugar remoto al centro de producción. La diferencia es que la empresa traslada todo lo necesario a un lugar convenido con el cliente, donde se realizará el servicio, en lugar de esperar a que los comensales se desplacen al local donde la empresa ejerce su actividad.

Según esta definición se puede (y será correcto) pensar, que la organización de una empresa de catering no dista mucho de cualquier otra empresa hostelera en general. Evidentemente tiene parecidas necesidades, estructuras y formas de trabajar en cuanto a la producción y servicio. La gran diferencia radica en todo lo que lleva aparejado el tener que desplazar parte de los recursos, para poder ejecutar dichos servicios. Esto hace necesaria una reestructuración de los departamentos (con la adición de otros que serán necesarios), para poder alcanzar los objetivos propuestos para la actividad. No sólo serán necesarias las dos áreas principales en restaurante convencional (cocina y servicio), además de la administración, las compras y los almacenes, también serán necesarios aquellos que proporcionen transportes, almacenamiento de enseres, contratación de servicios especiales, y un largo etc.

Todo dependerá del tipo de catering del que se trate, del resto de servicios que se oferten, y del contexto en el que se mueva: no será igual un departamento de catering dentro de un negocio hostelero, que una empresa que “sólo” se dedique al catering. A continuación se entenderá por qué “sólo” está entrecomillado.

También habrá que añadir que no existe una departamentalización “tipo” de estos servicios, ya que cada empresa se encuadra en sus propios estilos, e intenta abarcar su propio mercado, por lo que el número de áreas, departamentos y secciones podrá minimizarse o sobredimensionarse según la naturaleza de la propia empresa. Hay que pensar que lo que a continuación se expone comprende las cuatro grandes áreas de trabajo que una empresa (o departamento) de catering debe tener cubiertas con espacios de trabajo, personal y materiales suficientes para ello y que, en cada caso, se encontrarán anexionadas a otras áreas o se subdividirán en otros departamentos para que el reparto de tareas sea lo más eficiente posible.

Las áreas de trabajo a cubrir en una empresa de catering son principalmente cuatro: producción, logística, diseño de eventos y área comercial.

## Producción

Este área quizá sea el más parecido en cuanto a instalaciones, maquinaria y personal que la cocina de cualquier empresa hostelera que de servicio a colectividades. No así en cuanto a la interacción con otros departamentos, a la preparación de los servicios (ya que la inmensa mayoría serán a distancia), y la culminación de los mismos (en estructuras efímeras o locales ajenos a la empresa). Para grandes colectividades, se suele montar una cocina central adaptada a las necesidades reales de la actividad, con sus zonas propias de almacenamiento, sus distintas áreas y su brigada dividida en partidas<sup>1</sup>, diseñada para desarrollar un sistema de producción apropiado a la clientela a la que se destina el trabajo.

El área de producción trabajará siempre en dos tiempos, separando la producción propiamente dicha (preparación de todos los productos alimenticios a ofertar) en los locales fijos de la empresa, del servicio (últimas tareas antes de hacer llegar los alimentos a los clientes), en las instalaciones de destino. La brigada se reforzará para cada servicio, haciendo uso de los profesionales fijos durante la preparación, y contratando personal auxiliar para ayudar en esta tarea. En el lugar de destino habrá que montar una o varias cocinas donde se desenvuelva la brigada para acometer el servicio.



## Logística

Es el departamento más característico dentro del conjunto de la hostelería, ya que siempre suele estar ligado a una actividad de catering. Abarca un innumerable conjunto de tareas, y puede estar dividido en multitud de secciones: servicio, transporte, compras, almacenaje de mobiliario y maquinaria para servicios a distancia... De las más importante en cuanto a volumen de trabajo y responsabilidad de todas las tareas que se le asignan es el montaje, tanto es así que en muchas ocasiones el área de logística es denominada área o **departamento de montaje**.

---

<sup>1</sup> Cocinero o conjunto de cocineros a los que se asignan una serie de tareas parecidas en cuanto a ejecución, para maximizar el uso de zonas, maquinarias y materias primas.

Dos son las misiones principales de este departamento: conseguir todo lo necesario para llevar a cabo los eventos contratados con la empresa, y dejar preparadas las instalaciones donde se llevarán a cabo los servicios, dotadas de maquinaria, zonas y espacios suficientes y personal en número óptimo para ello. Las tareas más habituales son:

- ↻ Contratación del personal extra.
- ↻ Alojamiento y manutención del mismo.
- ↻ Diseño de los espacios efímeros a usar por dicho personal en las instalaciones de destino.
- ↻ Adquisición (compra o alquiler) de toda la maquinaria y utillaje necesarios.
- ↻ Montaje y puesta a punto de todo lo anterior.

### *Diseño de eventos*

Este área cobra importancia en aquellos catering que, además de los puramente hosteleros, también oferta otros servicios extra, para hacer de cada evento una ocasión exclusiva con el mayor número de detalles personalizados posible. Su tarea consiste en la contratación, organización y coordinación de todos estos servicios especiales, con el resto de servicios que de forma más convencional se ofrecen al cliente. Igual para todos los pedidos no interviene este departamento, y sólo lo hará en aquellos en los que se soliciten espectáculos, azafatas, arreglos de jardinería o adornos florales especiales o muy personalizados, música, guardería, servicios de cortesía, etc.

Para ser más exactos, el diseño de eventos será el de “grandes eventos”, con necesidades muy específicas o muy exclusivas. Para el resto de servicios tan sólo deberá coordinar los pedidos, elaborando los distintos informes de “pedido de servicio” a cada departamento.

En este departamento se realizarán las tareas de coordinación de todos los aspectos de cada pedido, sean grandes eventos o no. Los profesionales que en él participan suelen conformar un grupo multidisciplinar que aportan muy distintos y variados puntos de vista y conocimientos.

### *Área comercial*

Puede también ser conocido como departamento externo de la empresa. En él se encargan de dar a conocer los productos que ofrece la empresa, así como su imagen y otras señas de su identidad, promocionando y presentándola a sus posibles clientes. Por tanto, captan clientela, les ofrecen productos y servicios, marcan la línea e imagen de la misma, y se encargan de todos los aspectos de su comunicación externa, incluidos los de promoción de un evento contratado si el cliente así lo requiere. Son los que elaborarán los “pedidos de servicio” y los pasarán al departamento de diseño de eventos, para que pongan toda la maquinaria a funcionar. Ya que se encargan de informar a los clientes sobre todo lo que pueden contratar, deben estar en permanente comunicación con el resto de departamentos de la empresa, para saber en todo momento qué pueden ofertar y, sobre todo, que deben ofertar en cada momento, de esta forma pueden maximizar los rendimientos de determinadas materias primas, contratos publicitarios, artistas contratados, etc., intentando vender aquello que más interese.

Este área es importante, ya que es lo primero que el cliente conocerá de la empresa, y con los que tendrá que tratar y negociar para llevar a cabo su idea de evento, celebración, banquete, etc.

## Recuerda

Dependiendo del contexto en el que se encuadre la empresa o departamento de catering, las distintas áreas antes expuestas como propias de este tipo de establecimientos, se encontrarán de muy diversas maneras: tal cual se presentaron anteriormente, incluidas en otras áreas mayores, o subdivididas en otros departamentos. Aunque habitualmente se delimitan con cierta fidelidad a dicha clasificación.

Sea cual sea la organización departamental elegida en cada empresa, la comunicación entre todos los sectores o departamentos será clave para la consecución de los objetivos profesionales. Esta comunicación debe ser fluida, suficiente y continua, por los mejores cauces que sean posibles, y siempre pactados por todos los profesionales que participan en ella. En capítulos posteriores se hará un recorrido por estos aspectos y otros que también tienen que ver con el acto de comunicación. Esta comunicación será clave, sobre todo al iniciar la actividad de la empresa, ya que todos los departamentos y sus profesionales, deberán aportar y dar a conocer cuáles serán las líneas que seguirán en el futuro de la organización empresarial. Aquí se decidirán las líneas que seguirá la empresa, se dará a conocer la población a la que se dirige, las ofertas que se elaborarán, las formas en las que se harán llegar, etc. En definitiva, se diseñará el funcionamiento de la empresa/departamento de catering y se pactarán los medios y tiempos de comunicación de unos departamentos con otros.



En el punto en que se hacen las primeras reuniones para determinar la estructura de la empresa, algunas decisiones ya están tomadas. La contratación de los distintos profesionales para dirigir cada sección o área, ya está condicionando el futuro de la propia empresa, por lo cual, los dirigentes de la misma ya deben haber meditado el tipo de organización empresarial que desean iniciar, aunque sea a grandes rasgos. Luego, después de estas primeras reuniones se perfilarán todos los aspectos, incluidos la departamentalización, la división de las áreas o secciones, y la forma en que todas ellas se comunicarán.

Otro aspecto que condicionará futuras decisiones es, como ya se ha indicado anteriormente, el contexto de la empresa/departamento. Si se trata de un departamento dentro de una empresa hostelera, se suele utilizar la estructura de la propia empresa de forma sinérgica, es decir, se optimizarán recursos, espacios y procesos, y se tenderá al uso compartido de ciertas secciones ya existentes y que están en marcha. En el caso de crear una empresa de catering, todos los aspectos anteriormente descritos deben tener cobertura en forma de departamento o sección de nueva creación, y se intentará de igual modo, hacerlo de la forma más optimizada para compartir al máximo los recursos, espacios y demás elementos pertenecientes a la empresa.

## 1.2. Organización y formas de trabajo en el contexto profesional de catering

Una vez establecida la departamentalización del catering, y las formas de comunicación entre las diferentes áreas, habrá igualmente que disponer la forma en que se acometerán cada una de las tareas a ellas asignadas.

Estas tareas pueden llegar a resultar bastante complejas, por lo que habrá que dotarlas de un número adecuado de recursos para que las lleven a cabo. El reto aquí será alcanzar la optimización de todos esos recursos (materiales y humanos), para llevar a cabo cada una de dichas tareas. Por ello, la coordinación y organización previa del trabajo, así como las formas procedimentales a seguir por los profesionales que en ellas participen, deben haber sido establecidas y compartidas por todos.

De todas las tareas acometidas por un servicio de catering, el montaje de eventos es la que más dificultades puede entrañar, por tener que ejecutar un gran volumen de trabajo, sin apenas tiempo ni margen para el error. El área de logística se encargará de dicho montaje y, ya que es la parte más característica de los servicios de catering, en muchas ocasiones dicho área toma el nombre de departamento de montaje. A continuación nos centraremos, pues, en dichas tareas y en cómo se organizan y coordinan, utilizando un sistema que ha probado su excelente rendimiento para este tipo de tareas: los grupos de trabajo, que serán ampliamente abordados un poco más adelante.

El área de logística deberá proveer de todo lo necesario para el desarrollo de los montajes a distancia. Nombrará un encargado para cada evento, y deberá coordinar todos los recursos materiales y humanos (anteriormente calculados según las necesidades del evento), dirigirá el transporte de los materiales y productos preelaborados, y dejará todo listo para el momento en el que entren los profesionales hosteleros a trabajar.



Este área se puede enfrentar a situaciones muy diversas y de dificultad muy variable. Gracias a la experiencia adquirida abordando estas dificultades, se prevén una serie de útiles, maquinarias y procedimientos que ayudarán a resolver esas situaciones, la mayoría propios de la empresa, y otros adquiridos para cada ocasión.

La logística de un servicio de catering suele tener en sus almacenes materiales y maquinaria suficientes y en buen estado para abordar con prontitud la ejecución de un evento. En cualquier caso también deberá disponer de un gran número de distribuidores, que les suministrarán cada pieza necesaria. No así los recursos humanos, ya que la brigada fija de logística no suele ser muy numerosa, por lo que habrá que tirar de bolsas de trabajo propias o ajenas para contratar en el número adecuado a cada montaje. Eso sí, esta brigada propia debe estar constituida por profesionales muy versátiles capaces de, por ejemplo, conducir camiones de transporte, efectuar montajes de estructuras sencillas, así como poder instalar maquinaria (lo que requiere conocimientos de electricidad, fontanería, etc.). Los mantenedores de edificios suelen ser ese tipo de profesionales tan necesarios en los montajes, a los que usualmente se les pide algún carnet de conducir camiones algo más grandes que los convencionales de 3.500 Kg.

La forma en que el departamento de montaje se pone a funcionar será, en la mayoría de los casos parecida. El proceso de toma de decisiones y actuaciones del jefe de logística, así como la marcha efectiva del resto de su brigada se resume en el siguiente cuadro:

Departamento de montaje (área de logística)	
1	El jefe de logística iniciará las reuniones con las áreas comercial y de diseño de eventos (se expondrá con detalle el tipo de evento, para poder acometer su organización)
2	Si el cliente no ha aportado local, o todavía no lo ha elegido, se buscará el más conveniente para serle ofrecido.
3	Una vez elegido el espacio, se hará un informe completo para su aprovechamiento. Esto puede incluir una visita por parte del jefe de logística, acompañado de otros profesionales que intervendrán en el futuro diseño y montaje.
4	Cálculo de todo lo necesario, y elaboración de los primeros presupuestos. Se inicia la búsqueda de materiales y maquinarias.
5	Reserva de materiales/maquinaria en stock, y búsqueda y adquisición de aquello que no se encuentra disponible.
6	Reuniones con los responsables directos de cada una de las secciones del departamento, para incluir todos los detalles en el presupuesto, y proyectar el tiempo, coste y recursos que les llevará el montaje.
7	En la reunión final de todos los responsables de área de la empresa, se pondrán en común presupuestos y se coordinarán los tiempos de cada una de sus actuaciones. Se propondrá también una fórmula para aprovechar todos los recursos (fijos y eventuales), en todas y cada una de las tareas por cada área.

En algunos servicios de catering, se establece una norma para delimitar las actuaciones del área de logística, para que nunca entre en conflicto con otras, evitando así dualidad de actuaciones o procesos. Dicha norma establece que la logística acometerá las tareas y procedimientos cuyos recursos materiales estén, o pudieran estar almacenadas dentro de sus instalaciones, o se tenga capacidad para adquirir/contratar dichos recursos. Dicho de otro modo: ya que la principal misión del departamento sería proveer a toda la empresa de todo lo necesario para el desarrollo de los servicios (así como de lo necesario para su propio funcionamiento), los límites de su actuación están precisamente en la adquisición o prestación de todos esos recursos, humanos o materiales.

De forma práctica se puede decir que la logística se diferencia del diseño de eventos (departamento con el que más fácilmente puede entrar en conflicto de competencias), en que el primero se encarga de los detalles de montaje más comunes a la mayoría de los eventos que se pueden organizar, mientras que el segundo se ocupará de los aspectos más técnicos, exclusivos o personalizados de cada montaje que, por inusuales o porque necesiten una mayor cualificación, habrá que tratar de forma más específica: buscando nuevos proveedores, sondeando otras industrias, pidiendo otros servicios, etc.

### 1.3. Relaciones con otros departamentos

En el capítulo anterior se hace referencia a las reuniones que tienen las diferentes áreas del servicio de catering, e incluso a que, además de las reuniones, se debe mantener la comunicación de forma permanente y fluida. A continuación se intentará plasmar cómo debe ser esa comunicación, qué cauces debe seguir y qué objetivos debe alcanzar, para mantener en total interacción al departamento de logística con las distintas áreas de la empresa, y a éstas entre sí.

La empresa moderna presta mucha atención a los procesos comunicativos tanto internos (interdepartamentales), como externos (clientes, proveedores, instituciones, medios de comunicación, etc.) Si no existe una comunicación fluida y adecuada a las necesidades de la empresa, su funcionamiento se puede ver muy deteriorado, e incluso puede dar al traste con la propia organización. Antes de que la empresa empiece a funcionar, se debe tener muy claro cómo se habilitan y gestionan los procesos comunicativos, qué personas participan, y cuando se hace uso de ellos.

#### *Importante*



Además de establecer las formas de comunicación básicas entre departamentos, también es procedente, de forma general, fomentar actitudes comunicativas en todos los miembros de la plantilla, y a todos los niveles, sin limitar con cortapisas absurdas de origen jerárquico, por falta de tiempo, por considerarlas atribuciones de ciertos trabajadores, etc.



Para cada evento, como ya se ha explicado, se propondrán una serie de reuniones interdepartamentales en las que se irán exponiendo los aspectos del trabajo que vayan surgiendo, y se seguirá la evolución de cada proyecto. Estas reuniones se pueden ver incrementadas con otras, que se organizarán con cierta periodicidad, y en la que cada departamento deberá exponer y presentar nuevos desarrollos, (productos, adquisiciones, procedimientos, nuevos menús, etc.) para que el resto de la empresa pueda adoptarlos, usarlos o sean finalmente añadidos a la oferta y ofrecidos a los clientes.

La cantidad de innovaciones, y la periodicidad con las que son incluidas en el servicio de catering, vendrán marcadas por la filosofía que se quiera para la propia empresa. De ahí que acentuáramos al principio la importancia de partir con profesionales que, escogidos por sus características, más se adapten a dicha filosofía.

Otro de los aspectos a abordar en estas reuniones “ordinarias” será el de coordinar el uso de los diferentes locales en las instalaciones fijas, así como de los profesionales que, por su multifuncionalidad, puedan ejercer su trabajo en diferentes áreas. Todos los recursos deben ser utilizados de manera sinérgica por todos los departamentos que así lo requieran, para conseguir la optimización de los mismos.

## Resumen

Los objetivos de las reuniones ordinarias y extraordinarias, por tanto se reducen básicamente a tres:

- ↪ Diseñar, coordinar y seguir cada proyecto de evento.
- ↪ Informar al resto de la empresa de nuevos desarrollos o adquisiciones por parte de cada departamento.
- ↪ Coordinar el uso de instalaciones y recursos para conseguir su optimización.

Los servicios de catering pertenecen a ese estilo de empresas de restauración, cuyas ofertas no están herméticamente limitadas a las cartas o los menús que ofertan. Como usualmente las reservas se hacen con tiempo de antelación, los servicios pueden estar abiertos a pedidos especiales o personalizados por parte de los clientes. Aunque en el área de producción (cocina), se diseñen estos menús de acuerdo con el estilo de la empresa y la forma de producción elegidas, debe tener bastante margen para aceptar propuestas que no estén incluidas en su oferta. Evidentemente, todos los profesionales que se encargan de negociar los eventos con los clientes, deben saber cuáles son los límites (si los hay) a esos pedidos especiales, y con cuanta antelación podrían aceptarse. Este es otro de los puntos que hace la comunicación interdepartamental tan importante en este tipo de negocios, tanto en el área comercial como en el de diseño de eventos, deben saber de primera mano qué interesa a la empresa vender, y cómo pueden aceptar nuevas propuestas de los clientes, y para ello deben estar siempre en perfecta sintonía con el área de producción.

En las empresas cuyo tamaño así lo justifique, se establecerán unos procedimientos en los que se definirá cómo se encauza la comunicación entre los distintos departamentos, y cómo se actuará ante determinadas situaciones. Los procedimientos deben quedar perfectamente definidos y abarcar los siguientes aspectos:



- 1º Las personas que se harán cargo de emitir o recibir las comunicaciones en cada área o departamento
- 2º Las tareas y situaciones que generarán una comunicación, y a qué áreas se emitirá.
- 3º Los formularios, plataformas o soportes que se deberán usar en cada comunicación.
- 4º Los tiempos de respuesta máximos o mínimos para cada tipo de petición o solicitud.
- 5º Los profesionales que se implicarán en cada tarea, y su nivel de decisión durante el proceso.
- 6º La cobertura de cada uno de estos puestos en caso de baja, vacaciones y otras situaciones de absentismo. Usualmente cada comunicación se enviará a un mínimo de dos personas: la designada para recibirla, y otra que le hará la suplencia cuando la 1ª falte.
- 7º El calendario de reuniones ordinarias y las situaciones en las que se podrían convocar extraordinarias.

Una buena comunicación interdepartamental, se refleja también en lo que el cliente percibe del trato a sus profesionales. Si la persona con la que negocie su evento está perfectamente enterada de cómo funciona su empresa y de qué puede ofrecer, sus respuestas serán rápidas y sin lugar a dudas, y sus soluciones serán eficaces y no generarán más cambios que los necesarios. Teniendo profesionales así de bien informados, se puede dar una imagen de seriedad y de profesionalidad que denota una alta calidad en los servicios.

## 1.4. Características, formación y funcionamiento de grupos de trabajo en un catering

El valor del trabajo en equipo es algo que ha ido creciendo en el mundo empresarial de los últimos años. Cada vez se pide con más frecuencia a los trabajadores de las empresas que sean adaptables al trabajo en equipo, y se les forma para que así desarrollen su actividad dentro de la empresa. Desde hace ya muchos años, se sabe que esta forma de encauzar el trabajo trae muchos beneficios en cuanto al rendimiento colectivo del grupo, pero también en el rendimiento individual. Un trabajo en grupo bien planteado, no sólo es la suma de todos los esfuerzos individuales, es algo más, ya que ofrece un rendimiento superior de todos y cada uno de sus profesionales, que se benefician de los esfuerzos de sus compañeros.

### *Importante*



Es un error pensar que el trabajo en equipo ofrece al profesional posibilidades de relajarse, o le libra de tener que llevar a cabo un trabajo esforzado. Nada más lejos de la realidad. Si se quiere un rendimiento óptimo del trabajo en equipo, todos los profesionales deberán prestar su esfuerzo al grupo. Para ello se requiere una buena formación de todos sus miembros, y una excelente dirección de cada grupo.

El trabajo en grupo es, pues, más que un sistema, una filosofía por la que todos los profesionales de un servicio de catering, se deben regir, ya estén realizando una tarea individual, o estén enmarcados en un grupo de trabajo.

El sistema de los grupos de trabajo es muy útil para los montajes de los eventos de catering (algunos de ellos generan un gran volumen de tareas), ya que maximiza el rendimiento de los profesionales que intervienen en el mismo, aprovechando sinérgicamente el esfuerzo de todos ellos, y el uso del resto de recursos técnicos o mecánicos.



Antes de comenzar el proceso de montaje de un evento, el departamento de logística habrá hecho un diseño pormenorizado de dicho proceso, con un desglose de tareas y sub tareas que, por su volumen o dificultad, requieran de un grupo de trabajo para su desarrollo. Ya que cada tarea no ocupará todo el tiempo de montaje, también se habrá pensado cómo se van formando grupos para cada tarea, y como se van desintegrando dichos grupos a su finalización, para que sus integrantes formen parte de otros grupos y acometan otras tareas distintas. Para ello se tendrá en cuenta también, la llegada de cierta maquinaria al lugar del evento, o de los transportes con determinados materiales, y coordinar el comienzo del trabajo de los grupos a estas circunstancias, el tiempo de antelación necesario para montar determinados aparatos (grifos de cerveza, neveras eléctricas o de hielo, congeladores, etc.), o el tiempo de cocción, exposición, maduración, etc., de determinados alimentos antes de ser servidos.

La asignación de profesionales a los grupos de trabajo se hará teniendo en cuenta su capacidad y formación, y en cantidad y variedad suficiente de ellos como para acometer la tarea, sub tarea (o conjunto de ellas) al grupo asignadas con total premura y efectividad. En cada grupo se nombrará un responsable, que deberá estar total y perfectamente informado de los objetivos a alcanzar para cada tarea, y que velará por su cumplimiento, haciendo que su grupo trabaje de forma coordinada, solventando problemas que pudieran surgir entre sus miembros, e informando de posibles retrasos o defectos en el trabajo, solicitando así ayuda al resto de grupos si es necesario.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, el proceso de creación de grupos de trabajo es algo que no termina nunca. Es un proceso dinámico en el que los profesionales van cambiando de grupo para aportar su trabajo en distintos objetivos, y se van acometiendo las tareas siguiendo una lógica marcada de antemano. En la mayoría de los casos también se pueden asignar

un conjunto de sub tareas al mismo grupo, siempre que puedan acometerlas los trabajadores elegidos para dicho grupo. De esta forma no habrá que estar disgregando y reagrupando profesionales para asignarles tareas tan frecuentemente. De hecho, se pueden pensar los grupos de trabajo para, de forma “modular”, asignar pequeñas tareas a subgrupos dentro del grupo, que van realizando sus trabajos, y ayudando al resto a medida que van finalizando.

Dentro del proceso de creación de los grupos de trabajo habrá que pasar por varias fases, conocidas por expertos en psicología social y del trabajo, y que deben ser tenidas en cuenta por los responsables de organizar y coordinar los grupos, para solventar posibles conflictos, y sacar el máximo rendimiento a cada “mezcla” de caracteres, actitudes y conductas de todos los profesionales que participan, y que compartirán tiempo y espacio entre ellos. Son, como decimos, los coordinadores de cada grupo de trabajo los que deben tenerlas en cuenta y actuar en consecuencia en cada fase:

### **1º Formación del grupo**

Es la fase inicial del proceso, que debe ser muy clara en cuanto a exposición de objetivos, finalidades, roles de sus participantes y liderazgos. Es bueno que el coordinador conozca a sus integrantes de antemano y que sepa cómo abordar justamente esos aspectos de asignación de responsabilidades, y gestionar así su interacción. Si hay personas que no se conocen entre ellas, se podría pensar en alguna dinámica de grupo para su integración, del mismo modo que si hay profesionales que el coordinador no conociera, podría intentar mediante dinámica, detectar su tipología y posible interacción futura con sus compañeros.

### **2º Asignación de tareas y sub grupos**

Se puede intentar desglosar aún más las tareas dentro de un grupo de trabajo, y crear mini grupos a quien asignárselas. Esta fase le puede servir al coordinador para detectar posibles conflictos entre miembros del grupo o, una vez detectados, minimizarlos mediante la no interacción de algunos de sus miembros. También puede constatar algunas actitudes de no asunción de objetivos, o su incompreensión por parte de alguno de sus miembros.

### **3º Resolución de conflictos**

En la mayoría de los grupos se suele desatar un conflicto. Aunque las tareas estén bien asignadas, los roles claros, y las responsabilidades adjudicadas, siempre se podrán desencadenar por cuestiones de carácter o actitudes. Al contrario de lo que pueda parecer, el conflicto es algo positivo si se observa de forma correcta y se aprovecha para, de forma natural, crear jerarquías más fácilmente aceptadas por la mayoría, y formas de relación y comunicación más fáciles entre sus miembros. El coordinador sólo intervendrá para aplicar las conclusiones en forma de postura a adoptar, intentando forzar lo mínimo posible y no aportar más de lo que el conflicto en sí ha podido desvelar.

### **4º Estabilización o diferenciación**

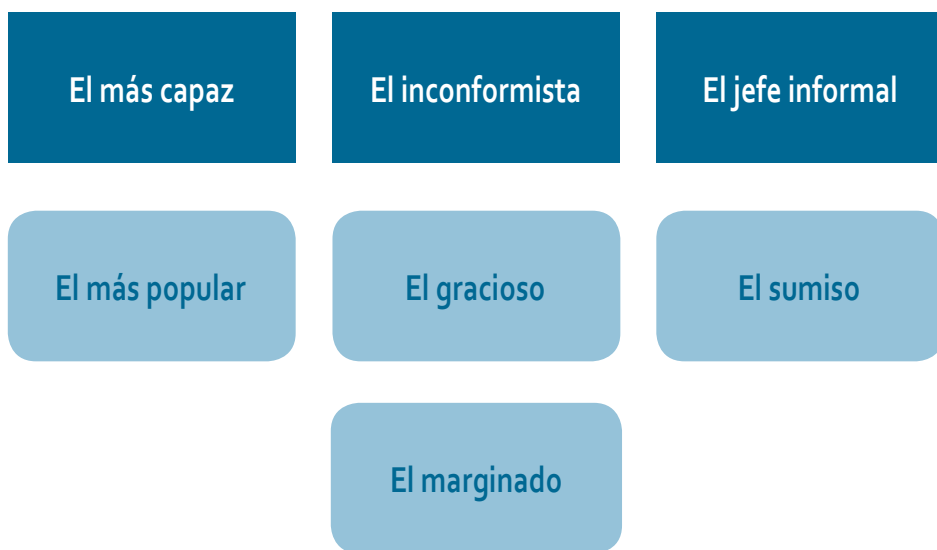
A este momento se llega si las fases anteriores han sido bien gestionadas. Es el momento en el que se han equilibrado los temperamentos del grupo, y se han encontrado los cauces para una buena relación interna. Los grupos estables obtienen unos niveles de compañerismo y de aceptación de todos sus miembros tales, que les facilitan sobremanera la consecución de sus objetivos, ya que los ven como una tarea común. Estos procesos son totalmente diferentes para cada grupo, pero siempre viables si se les permite su normal paso por cada fase, y se tutelan de forma correcta.

## 5º Realización

Una vez terminados los procesos de formación del grupo, empieza el trabajo efectivo, eficaz, y sin necesidad de dedicar más tiempo a otra cosa que no sea aportar trabajo a la consecución de los objetivos comunes. Si bien es cuando realmente se está trabajando en las tareas asignadas, no hubiese sido posible si no se le hubiera prestado atención a las fases anteriores, saldando con éxito todos los pasos previos a la consecución de tareas. Se puede decir que esta fase es cuando realmente empieza el trabajo del grupo.

Algo que puede ayudar mucho a los coordinadores en la creación de los grupos es conocer la tipología de los integrantes de grupos. Este fenómeno es conocido en psicología social, ya que se sabe que las personas que van a ser integradas en un grupo, tienden a adoptar un papel, que les condicionará su comportamiento a lo largo de todo el tiempo de pertenencia al mismo. El conocimiento de estas tipologías facilita mucho la elección de profesionales para cada grupo, la resolución de sus conflictos durante las fases de formación y, por ende, la estabilización del grupo de trabajo.

Uno de los profesionales de la enseñanza de adultos más reconocidos es Michael Birkenbihl, que en su *“train the trainers”* de 1972 ya hacía referencia a esta circunstancia. En la última edición en castellano de *“Formador de formadores”* (Ed. Thomson, 2002), revisada por su hija, también psicopedagoga Vera F. Birkenbihl, se establece una categorización de roles o papeles que, según el autor, son elegidos por los componentes del grupo para comportarse en el mismo, de forma voluntaria, o empujados por los demás miembros. A continuación se exponen los siete tipos de roles que definía Birkenbihl y las consecuencias que para el integrante del grupo, el formador (en este caso coordinador), y el resto del grupo tendrán.



Siempre según Birkenbihl, los tres primeros roles son los denominados “activos”, ya que serán de elección voluntaria por parte de quien los acoge, mientras que el resto suelen ser papeles que el resto de miembros imponen a un determinado integrante, sean o no aceptados por el mismo.

🔄 **El más capaz.** Este rol puede ser elegido fundamentalmente por dos razones. El individuo se cree más capaz que el resto porque quizá tiene más talento o conocimientos, y está